

第2節 ロイヤルホールディングス(株)における提案事例

1. ロイヤルホールディングス(株)の沿革

ロイヤルホストの1号店は、1971年に開店した。その後、外食事業を中心として発展し、1983年に飲食業として初めて東京証券取引所1部に上場した。2005年に持株会社に移行し(旧)ロイヤル(株)からロイヤルホールディングス(株)に社名変更をした。同時に会社分割をし24の事業分社と共通機能会社であるロイヤルマネジメント(株)で構成されている。

現在は、外食産業・食品事業・機内食事業・ホテル事業の4事業を展開している。約700店舗・事業所があり、グループ売上は約1200億円である。

2. 障害者雇用の経過と現状・課題

(1) 経過

(ア) 雇用率の変遷

当初、ロイヤル株式会社での障害者雇用は、在籍していた中途障害者の継続雇用と身体障害者の工場関係での採用ですすめられていたが雇用率の達成に至らなかった。一方、ロイヤルの各レストラン等では「セントラルキッチン方式^{*1}」を採用しており食品加工工場を福岡と千葉に持っていた。これらの工場では、知的障害者が担当しやすい比較的単純な作業を量的に確保できたため、従前の職務を割り振ることで知的障害者向けの特別な職務創出を行わずに雇用が可能だった。しかし、企業の成長に伴い雇用率の達成には及ばなかったため、ロイヤルでは「店舗(レストラン)」のバックヤード作業での知的障害者雇用を進めることとした。店舗では、他の職務よりも単純で安全性の高い「食器洗浄」の作業を中心にし、知的障害従業員が職務を担当した。その結果、雇用率は2002年に1.82%、2003年に2.17%、2004年に2.11%と推移し、法定雇用率を達成した。しかし、2005年の分社化で多くの従業員が各社へ転籍をしたため、分社間で雇用率の差が発生した。

表2.1. ロイヤルグループの障害者雇用数(2006年8月現在)

障害種別		人 数				
		事務	接客	工場作業・製造	店舗作業・調理補助	
身 体	重 度	11	3	1	4	3
	重度以外	10	2		3	5
知 的	重 度	8				8
	重度以外	37			4	33
精 神		2				2
合 計		68	5	1	11	51

*1 外食産業の店舗内での調理作業を軽減するために、調理の一部を前工程として食品を加工する方式をいう。セントラルキッチン化することにより、人員の効率的配置(調理手順による作業の空き時間の減少)、厨房機器類の使用頻度上昇による効率化、大量調理用の厨房機器による効率化、大量購入による購買力の向上が可能となる。

(イ) 他機関との連携による支援体制

ロイヤルマネジメント(株)の障害者担当者が、知的障害のある者について採用後の指導経過を整理した結果、「生活支援」の必要が生じた者が多かったため、ロイヤルでは障害に関する正しい知識を持つ者の対応が必要だと考え、生活支援センターや地域障害者職業センター（以下「地域センター」）を含めた支援体制を構築した。現在では、障害の個別性に配慮し、手厚い支援が必要だと判断した場合には、関係機関の担当者を交えた定期的な支援会議を開催している。

(ウ) 健常スタッフのホスピタリティー等の向上

知的障害のある従業員と仕事を共にすることで得られたものの中に、「職場の雰囲気が和やかになった」「従業員のホスピタリティーが向上してきた」という意見がある。店舗従業員が知的障害のある従業員に仕事を教えることで関わりを深め、同じ会社で働く仲間としての意識が高まっているという実態が生まれ、知的障害のある従業員が定着できるよう周囲が協力的な態度を取るようになってきているとのことである。

(エ) 現場従業員からの「社員教育」に関する意見

雇用現場では知的障害のある従業員に職務を段階的かつ適切に教える余裕がなかった。そのため、店舗から本部に対し、本部主導でカリキュラムを作成し、障害状況に応じた指導方法の整理を行い、実際の研修を実施して欲しい等の、知的障害従業員への「社員教育」のニーズがあげられていた。

(2) 現状と課題

(ア) 持株会社制への移行による雇用率未達成分社の発生

ロイヤルグループでは、現行の法律では分社毎に雇用率を計上するため、2005年7月に持株会社制に移行するまでは達成されていた雇用率が、分社化によってグループ各社に格差が発生することとなった。そのためグループ内の障害者雇用率未達成分社について、雇用率を達成することが課題となっている。

(イ) 知的障害者の職務のアンバランスさ

レストランのキッチンで採用された知的障害のある従業員の職務について、2005年にロイヤル本部が実態を詳しく調べた。その結果、知的障害従業員は、1日の作業時間のうち70%以上を「食器洗浄」に費やし、残りの20～30%は「衛生作業（清掃、片付け）」や「食材準備・調理補助」の一部に従事していた。また、各現場の店長や料理長の判断により、職務を変更・追加し、より多くの作業について指導を受けている者がいる一方で、多くの者の職務は見直された経過が無く、長期間にわたって同じ仕事を続けていた。その結果、知的障害従業員の中には、モチベーションが低下し仕事が雑になり辞めたいと訴えたり、従前の職務を早くこなせるようになったために時間が余るといった問題が生じていることが明らかとなった。このことを踏まえ、ロイヤル本部では、勤務日数や一日の勤務時間を増やせるよう、職務の見直しや職域の拡大の支援を行うこととした。

また、この調査の結果では、知的障害のある従業員の個々の労働量や担当可能な職務の質の個別差が

年々拡大する傾向にあったため、実態に見合った賃金への体系的整理の必要性も生じていた。しかし、知的障害従業員が従事できる職務内容が明確に定められていなかったため、ロイヤル本部では、賃金の体系的整理は、知的障害従業員が担当する職務とその評価体系を整理した後に、検討することが適当だと考えた。

(ウ) 職場定着・キャリアアップへの取り組み

障害者の職場定着を推進するために、ロイヤルホールディングス(株) (RHD) はグループ全体で1つの「職場定着推進チーム(以下「推進チーム」)」を編成した。メンバー構成は、「各部門長、各グループ会社の社長、社長の指名した担当者、ロイヤルマネジメント(株)の担当者、現場の店長・料理長、障害者の代表」である。推進チームでは、知的障害従業員への指導を担当している現場の店長・料理長への対応の他、「研修チーム」を設置して知的障害従業員を対象とした「集合研修」を行うこと、知的障害従業員が理解しやすい視聴覚教材を導入すること、知的障害従業員が理解しやすいルールブックを作成し研修を行うこと等の計画が立てられた。

また、RHD は、知的障害のある従業員の総合・統括的な担当者をロイヤルマネジメント(株)に選任した。RHD ではこの担当者を中心に、賃金と担当職務の関係整理、職務拡大のための評価・キャリアアップの整理等を進めるよう計画している。

3. 障害者雇用の方針

(1) ロイヤルの障害者雇用方針

RHD は、2005年に持株会社制に移行した際、『ロイヤルグループ行動基準』を制定した。その中で「従業員が誇りを持って働くために」の項を定め、身分・性別による差別を許さないことを謳っている。この項目を発展させ、RHD は2006年に表2.2.に示したような「ロイヤルグループ障害者雇用理念」を制定した。また、RHD は、会社別・部門別社内雇用率制度を実施することを定め、社内雇用率達成のための取り組みを、ロイヤルマネジメント(株)を中心に推進チームで進めることとした。

表2.2. ロイヤルグループ障害者雇用理念

- | |
|--|
| <ol style="list-style-type: none">1. 私たちは、障害者問題の中でも特に重要である「障害の特性に配慮した適切な雇用の場」を積極的に確保することにより、企業に課せられた数値責任を果たします。2. 私たちは、障害者の社会的な自立に向けた基盤となり、職業を通じて社会参加できる共生社会を実現するため、障害者とその意欲、能力を最大限発揮できる職場を作ります。3. 私たちは、障害者の雇用問題は社会全体の問題であり、また労働者となる障害者の雇用と顧客としての障害者への対応は表裏一体であるという認識のもと、健常者と障害者が平等にともに働く社会にするために、障害者の雇用を推進し、社会的信頼を得られる企業を目指します。 |
|--|

— 2006/4 RHD 働きやすい職場作りのための分野別理念の制定について —

(2) 障害者雇用方針に基づく当面の目標

(ア) グループ会社の全てにおける法定雇用率の達成

RHD は、2006 年以降にグループ会社の全てで 1.8 %の法定雇用率を達成することを大前提とし、まずは 3 年以内に法定雇用率をグループ全社で達成するという目標をあげて取り組むこととした。

(イ) 職域の拡大によるキャリア管理

推進チームでは、知的障害者の店舗での業務について職務拡大を図り、同時にキャリアアップと賃金の問題を整理すること、雇用されている知的障害従業員が仕事への目標を持ちモチベーションを高めることを目標とし、その一步として知的障害従業員への「集合研修」を実施することとした。他の障害のある従業員については、一般的に行っている研修で対応できていると判断し、集合研修の対象とはしなかった。

(ウ) 新たな障害者雇用戦略

推進チームでは、ロイヤルグループ障害者雇用理念に基づく新たな障害者雇用戦略として、他機関とのつながりによる支援体制の構築と、障害のある従業員を支援するだけでなく、店長・料理長等の従業員を支援する体制を作ることで、より高い職場定着を図ることを目的とした。

また、新たな取り組みとして、知的障害者雇用については、これまで取り組んできたレストランのキッチンという「バックヤード」の仕事に加え、接客も視野にいれた職務拡大を図ること、知的障害者の採用方法を、養護学校の新卒者に加え、地域センターの準備支援を受けた者や他の職場を経験した者も対象にする等へと拡大することを検討している。さらには、うつ、気分障害等の精神領域の中途障害のある従業員の雇用管理等も工夫していくことを予定している。

4. 事業主支援の取り組み

本研究では、ロイヤルグループの障害者雇用戦略に協力し、ロイヤルグループが雇用している東京と福岡の店舗のバックヤードに勤務する知的障害従業員合計 41 名を対象とした、「集合研修」の企画・立案、教材作成等について支援を行った。

本研究では、この支援をきっかけに、現職場での障害者が担当する職務の拡大や、店長・料理長等の支援者の障害理解の促進に加え、ロイヤルグループにおける今後のさらなる障害者雇用の拡大に資することを目指した。

(1) 事業主支援の流れ

事業主支援は、図 1 2. の流れに沿って行った。事業主支援の主な対象は、集合研修を主催する「ロイヤルマネジメント株式会社の担当者（以下、「ロイヤル担当者」）」とした。ロイヤル担当者は、推進チームに設置された「研修チーム」の主担当だった。研修チームが主催する、知的障害従業員を対象とした集合研修は、「障害者向けの集合研修」として位置づけられた。この研修の呼び方は、知的障害従

業員全員を対象としているが、健常者も障害者も同じ働く仲間であることから「同じ」を意味する言葉を選び「パラレル研修」と名付けられた。以下、障害者向けの集合研修を「パラレル研修」と呼ぶ。

「職場環境の把握、職務分析・課題分析」(図12.①)では、店舗の職務全般に関して課題分析を行った。「職務設計の提案・調整、職務の決定」(図12.②)では、その情報をもとに障害を持つ社員のキャリアアップを事業主と共に検討し、必要な研修内容を系統立てて整理した。その上で、「教材開発」(図12.③)では、必要となる研修教材の作成を研究部門が支援した。教材開発と一部平行して、第1回パラレル研修(図12.④)が実施された。研修後は、ナチュラルサポートとして現場での支援(図12.⑤)が各店舗で行われた。さらに、第2回パラレル研修(図12.⑥)が行われ、その後はナチュラルサポートとしてOJT(図12.⑦)が継続されている。

図12.の④と⑥の段階で研究部門は、集合研修の一部に参加し研修の状況を観察した。また集合研修の感想文等により情報収集を行った。図12.の⑤と⑦では、ロイヤル担当者が行った集合研修終了後のアンケートや、ロイヤル担当者が現場を訪問した際に得た情報の提供を受けた。

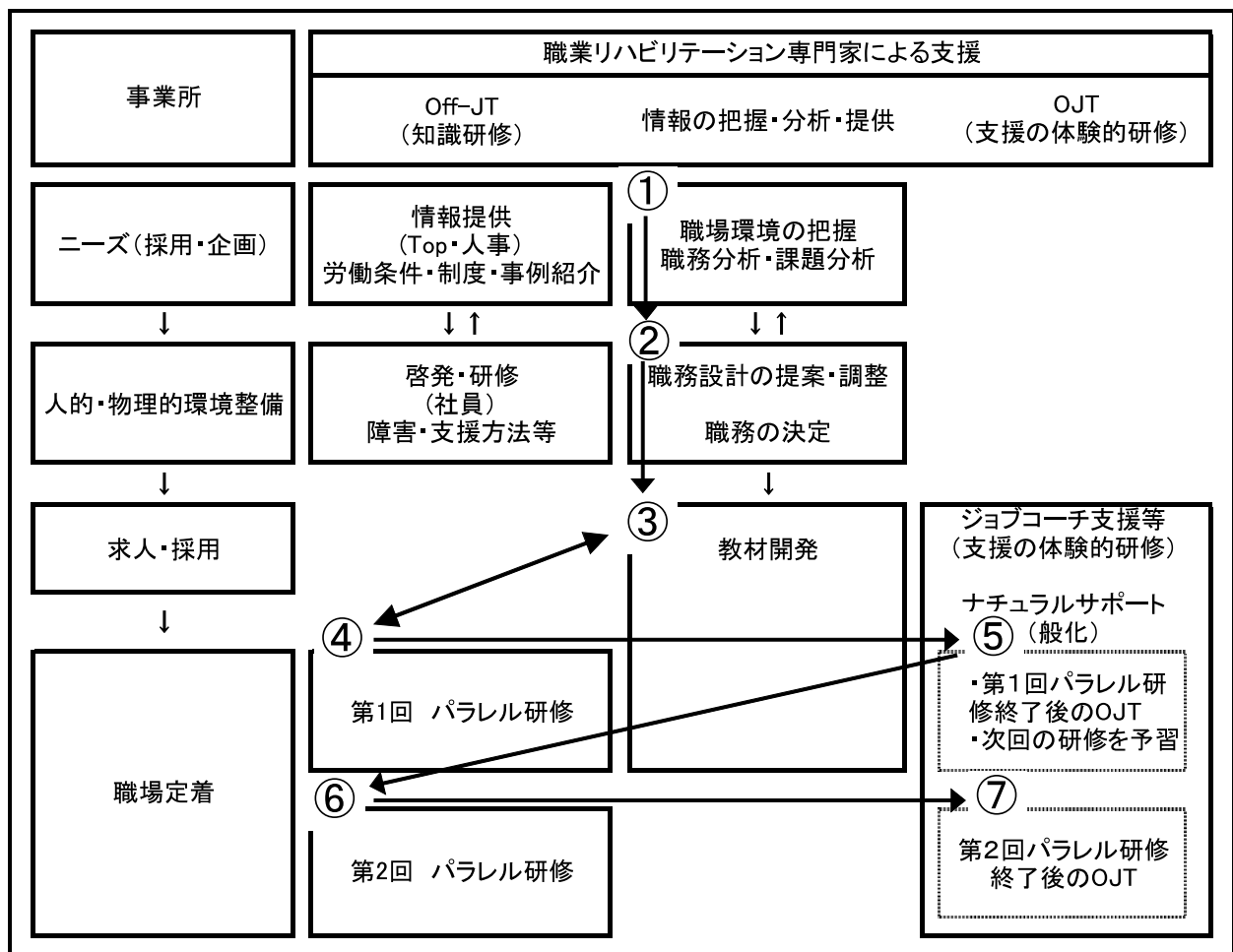


図12. ロイヤルマネジメントへの事業主支援経過の概要

以下、各経過について詳細に示す。

(2) 職場環境の把握（職務分析・課題分析）（図12.①）

(ア) 研修受講生の「現在担当している職務・スキル」の調査

ロイヤル担当者は集合研修前に、参加を予定している従業員全員に対し、現在担当している業務・職務と火気・包丁に対する恐怖感の有無を確認した。その結果、火気・包丁に対する恐怖感は、個々人により様々であることがわかった。担当している職務を調査した結果の一部を表23.に示す。

この調査結果を参考にして、東京と福岡各々で、技能レベル別に集合研修時の研修班を、1班8～5名・各3班で編成した。班のメンバー構成は、研修後のスキル習得等の進捗状況を再確認しながら、必要に応じて集合研修を開催する毎に編成し直すこととした。

表23. 知的障害のある従業員が担当している職務・スキル（一部の従業員について）

No.	経験年数	担当職務							
		食器の機械洗浄	調理				衛生・清掃	その他	
			調理補助	材料準備	材料補充	材料解凍	調理の下準備・洗米		
1	6年以上	○		○				○	簡単な盛りつけ
2	6年以上	○		○					
3	6年以上	○		○					
4	6年以上	○			○		○		食材の納品
5	6年以上	○				○		○	
6	5年	○						○	搬入
7	5年	○	○					○	
8	4年			○				○	
9	4年	○					○		
10	4年	○		○					
11	3年	○				○		○	食品庫等の温度調整、搬入、レジ
12	3年	○	○		○		○		
13	3年	○	○	○		○	○		
14	3年	○					○		
15	3年	○		○					
16	3年	○	○						
17	3年	○						○	

(イ) 課題分析の実施

①職務の課題分析

研修内容の企画・立案をするために、研究部門からロイヤル担当者に対し、店舗のバックヤードの職務について課題分析を行うことを提案した。課題分析は、集合研修に参加する8割以上の者が勤務している店舗業態「ロイヤルホスト」を対象とし、その職務の中から知的障害のある従業員が多く従事している「キッチンの職務」と「店舗の清掃全般」を分析した。

課題分析の際には、ロイヤルホストで活用されている教育・訓練資料と社内マニュアルの一部、ホ

ホームページ上で公開されているロイヤルホストのメニュー等の情報をもとに職務の課題分析を行った。さらに、教材作成の打ち合わせやビデオ教材画像の撮影時、その後の情報交換の中で得た情報から、各作業工程の詳細な分析を行った。

課題分析の結果のうち、キッチンの職務について、セクション別に整理した結果を図13.に示す。

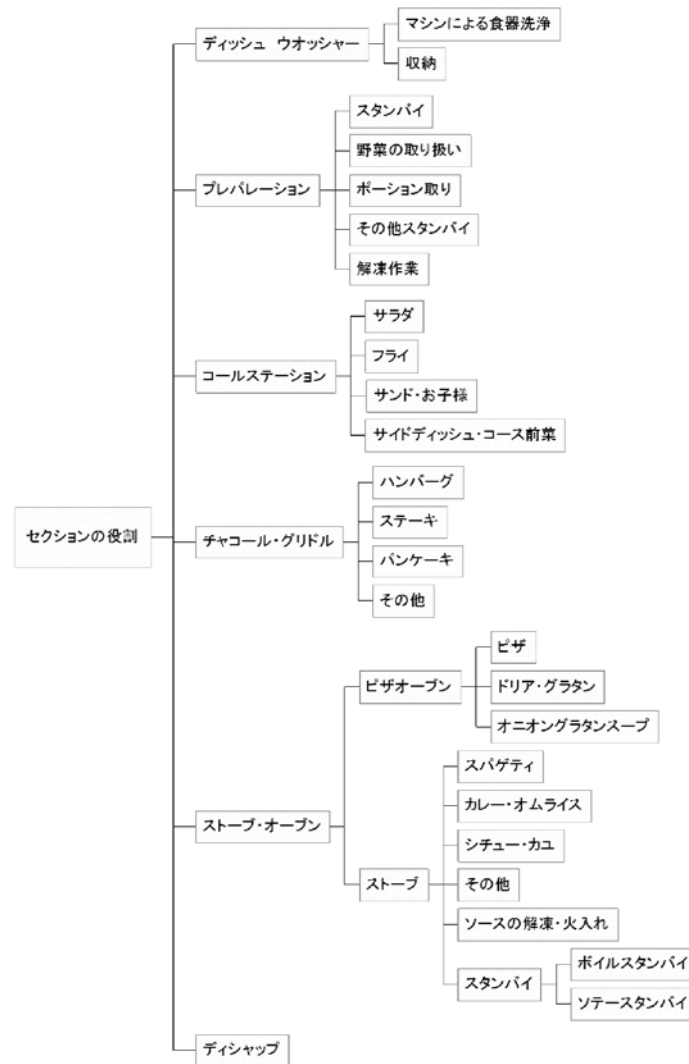


図13. セクション別に見たキッチンの職務

②調理のスキル整理

知的障害従業員が担当している仕事を基本的に将来的に担当できる可能性のある職務を段階的に整理す

るため、料理長候補として入社する一般の社員用トレーニング資料を参考に、各作業で基本的に必要とされるスキルを整理した。

(3) 職務設計の提案・調整（研修の企画・立案と教材の作成：図1 2.②、③）

(ア) 研修の企画立案について

ロイヤル担当者と研究部門とで、集合研修の企画・立案のための打ち合わせを行った。

打ち合わせ時に用いた参考資料は、研究部門で行ったロイヤルホストの「職務の課題分析」の分析結果と、ロイヤル担当者が用意した「障害者が担当している（すべき）仕事のリスト」、ならびに、料理長候補の「新人社員のトレーニング用資料」とした。以下、各資料から確認・検討した事項を示す。

①「職務の課題分析」からの検討事項

「職務の課題分析」の結果からは、キッチン各セクションが分担している職務の多様性と、各セクションに共通する部分を確認した。共通する部分は、「ハウスルール」と呼ばれるロイヤルホスト全店で共通の基本的ルールや、「クレンリネス」と言われている“衛生（清掃、片付け等のルール）”や“清潔（身だしなみ・手洗い等のルール）”の基礎的な事項であることが明らかとなった。

②「障害者が担当している（すべき）仕事のリスト」からの検討事項

「障害者が担当している（すべき）仕事のリスト」からは、一般のキッチンスタッフが担当する職務全てを障害のあるスタッフが全て出来るようになる必要は無く、キッチン内で多く発生する調理作業・補助作業を中心に担当できるようになれば良いことが明らかとなった。ただし、それらの職務には、包丁・油・火気を使用する職務があった。ロイヤル担当者は、各々の障害のある従業員に対し基礎的な調理スキルを指導することで、職域の拡大を図る計画があった。また、打ち合わせの結果、包丁・油・火気を使用する際の基本的な注意事項やスキルについては、集合研修で統一的に基礎知識とスキルを教える必要があると判断されたため、火気・包丁の基礎スキルをパラレル研修のカリキュラムに取り入れることとした。同じく、店舗で扱う素材（食材）の扱いや食品名の指導等も現場にまかせている実態があったことから、集中的な指導を行う必要性があると考えられた。

③「新人社員のトレーニング用資料」からの検討事項

「新人社員のトレーニング用資料」によれば、「食器洗浄」では、皿・カップの中に機械洗浄を行う前に、下洗いをしてからお湯に漬け込むものと漬け込まないものとに仕分けることとなっていた。また、現場からの情報では、知的障害従業員の中には、数年に渡り「食器洗浄」を担当しているにもかかわらず、漬け込みや下洗いの不足が原因と思われる洗い残しがあることが明らかとなった。

また、専門的な調理に関するスキルについては、頻繁にオーダーのあるメニューをこなせるようになる以前に、調理の基礎的なスキルが含まれているメニュー（例：モーニングメニュー）やそのメニューに付属した調理作業（「付け合わせ」の準備等）を出来るようになり、必要な基礎的なスキルを確実に身につけることが職域拡大のためには重要だと考えられた。